سلسلة المدير الممارس

الأمين

بناء معنويات فريقك وعنفوانه وروحه

دليل الأفكار العملية

جين كلان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





بناء معنويات

فريقك وعنفوانه وروحه



بناء معنويات

فريقك وعنفوانه وروحه

تأليف

جين كلان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Building Your Team's Morale, Pride, And Spirit
Gene Klann

ISBN 1-882197-86-0

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 5 - 673 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كلان، جين

بناء معنويات فريقك وعنفوانه وروحه./ جين كلان؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ

40 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 5 - 673 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.406 1430 / 1236

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمـد هذه السلسلة من الكتـب على المعرفة العمليـة التي أنتجها مركـز القيـادة الإبداعيـة خـلال أكـثر مـن ثلاثـين سنة مـن البحث والأنشطـة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيـين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعيـة أو الهيئات المهنيـة أو المكاتب الاستشاريـة. والمركز ليس هو مجـرد مجموعة مـن الأفـراد المتمرسين (ذوي الخـبرة)، على الرغم مـن أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنمـا يمكن النظر إليه على أنه مجتمـع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبـادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَوَيَاتُ الكِتَابِ

الموضوع — الصفحة



موجز للمديرين التنفيذيين

كي يبني القائد أخلاق فريقه وعنفوانه وروحه عليه أن يتمتع بمميزات ومهارات معينة. سيساعدك هذا الكتاب في تحديد مستوى استعدادك الحالي في هذه المجالات. فهو يشرح عاملين أساسين: الوقت الذي تمضونه معاً في تبادل الخبرات، والتواصل بين أعضاء الفريق.

عندما تُعَزَّزُ المعنويات والعنفوان والروح، يتوافر تجاوب إيجابي من التعاون والإخلاص من قِبَل أعضاء الفريق تجاه القائد والفريق والمؤسسة. وتتعزَّز الإنتاجية والكفاءة، وتظهر نتائج اقتصادية ملموسة وأخرى على صعيد العلاقات، فالقائد هو مفتاح نجاح العملية بأكملها.

ما هي المعنويات والعنفوان والروح؟

المعنويات هي انعكاس للموقف أو الحالة الذهنية لفرد أو فريق. الناس ذوو المعنويات العالية هم عموماً إيجابيون ومتفائلون ومتعاونون وداعمون لرؤية فريقهم ومهمته. فهم يتبنون موقفاً ويتمتعون بالمثابرة والتناغم والإرادة والتصميم لفعل كل ما يتطلبه الأمر لإنجاز المهمة. يستطيعون بهدوء وبثقة كبيرة بأنفسهم وبفريقهم أن يعالجوا العمل المتعلق بإنجاز مهمّاتهم.

إن الناس الذين يتمتعون بالعنفوان يحترمون أنفسهم، كما يحترمون الأعضاء الآخرين في فريقهم، ويسعدون بإنجازات الفريق، ويؤمنون بأنه مهما كان الذي سيواجهونه فهم قادرون على معالجته بنجاح وعلى نحوٍ جماعي. فهم فخورون بفريقهم. إن أعضاء الفريق لديهم إيمانٌ مبرَّر بقيمتهم الشخصية تماماً كإيمانهم بقيمة الفريق. ويؤدي العنفوان أيضاً إلى الارتباط بالفريق والتفاني معه ومع ما يمثله. ويساعد الفريق الآن على تحديدهم.

الروح عنصر منعشٌ يظهر في نشاط أعضاء الفريق وطاقتهم وحيويتهم وشجاعتهم. ويظهر على وتيرة واحدة في الفرق الرياضية الناجحة وفي ردود فعل الجمهور أثناء الأحداث الرياضية. ويمكن أن تكون الروح قابلة للانتقال والتأثير على الموظفين ومحفِّزةً وملهمةً. ويمكن أن يولِّدها قائد الفريق أو أعضاؤه بكلماتٍ محفِّزةٍ وتصفيقٍ وفرح غامر وغناءٍ وهتافٍ وما إلى ذلك.

عندما تكون المعنويات والعنفوان والروح حاضرةً في الفريق، يبلغ الإنتاج ذروته، وتصبح العلاقات قوية، ويكون من الممتع فعلاً الذهاب إلى العمل. ومن دون المعنويات والعنفوان والروح يكون الوضع مختلفاً. سيكون هناك عدم رضا وخمول وسلبية وخلاف ونقص في التعاون.

يلخص هـذا الكتاب تقنيات تفيد مجموعات بمختلـف الأحجام - بدءاً من موظفـين وانتهاءً بمؤسسة بأكملها. إن هذه الأفكار يمكن أن تنفَّذَ عالمياً وبقيـم حضارية. وهـي تلبي احتياجـات البشر عموماً، وهكـذا تتخطى كل حدود العرق والجنس والعنصرية والعمر.

لماذا يعدّ مهماً أن يمتلك القادة وسائل بناء معنويات الفِرَق التي يقودونها وعنفوانهـا وروحها؟ إن الفـرق التي تمتلك هذه الصفات ستكون قادرة على مضاعفـة طاقتها وإنجازاتهـا وكفاءتها وإنتاجيتها، ولـن يكون هناك فقط تأثير إيجابي على علاقة الأعضاء أحدهم بالآخر، وإنما سيكون هناك أيضاً فوائـد حقيقية، ملموسة للمؤسسة. عندما ترتقي الفرق المختلفة في مؤسسة بمعنوياتها وعنفوانها وروحها فإنه من الممكن تحقيق المنافع الآتية:

- زبائن راضون.
- مستوى محسنٌ.
- إنتاجية متزايدة.
- نفقات تشغيل أقل.
- تنافسية متزايدة.
- أرباح متزايدة.
- تقليـل الهدر بكل أنواعـه: المواد والوقت والطاقـة الكامنة البشرية وإمكانية المؤسسة.
- التقليـل مـن كلٍّ ممـا يأتي: غيـاب وتأخـير وإجازة مرضيـة وعمال احتياطيـون ونفقـات استخـدام وشـكاوى وأذى وتخريـب وإسـاءة لاستخدام الممتلكات.

تلبية الاحتياجات الاجتماعية

للناسِ احتياجـاتٌ متنوعـة منهـا: فيزيولوجيـة وأمنيـة واجتماعيـة. والاحتياجـات الاجتماعيـة لهـا إجمالاً مقوِّمـان: الرغبـة في أن يكون المرء مُعترَفـاً به من قبل الآخرين، والرغبة في أن يكون جزءاً من شيء أكبر منه. إن بنـاء المعنويـات والعنفـوان والروح يساعـد على تلبية هـذه الاحتياجات الاجتماعية.

ونحـن بالفطرة ننجـذب إلى الناس والأماكن والمؤسسـات التي تعترف بنا. ما معنى أن يُعترف بنا؟ إنه يعني لعديد منا النقاط الآتية:

- أن نكـون محل تقديـر ومعترفاً بنا، وأن نعامل باحـترام وثقة وكرامة وعدل.
- أن نكـون مُشجَّعـين لنشعر بأننـا مميَّزون ومحترمـون ومهمون وذوو شأن، وأن يُهتَمَّ لأمرنا، وأن نحظى بالاحترام والدعم.
- أن نحظى بالانتباه والقبول والتثبيت والإخلاص.
- أن نتلقَّى الدعم والمجاملة والفهم.
- أن نُشجَّع لنشعر بأننا ننتمي إلى الفريق، وأننا منتسبون إليه وأعضاء أساسيون فيه.
- أن نُحفَّز لنشعر بالرضا عن أنفسنا، ونُعزِّزَ احترامنا لذاتنا.

إن مثـل هـذه المعاملـة يمكن أن تكـون -وللعديـد من النـاس- محفِّزة وملهمـة. ويمكن أن تبنـي رابطاً عاطفياً إيجابياً بين مانـح التأييد ومتلقيه.

وعلــى نحوٍ مميَّز، يتلقَّى مانــح التأييد تجاوباً إيجابياً من متلقيه: مزيداً من التعــاون والدعم والإخلاص والإنتاج. إن متلقي التأييد سينسجم مع مصدر التأييــد - القائــد وكذلــك مع الفريق. سيكــون لديــه إدراك جديد للهدف، وسيعمــل بجــدٍّ أكــثر. وسيتولَّــد لديــه إحساس بالانتماء والدعــم العاطفي وتمــازج المواقــف. وسيأخــذ أعضاء الفريــق عامةً على عواتقهــم الارتباط بأهــداف الفريــق وتحقيقها. وبهــذا يشعر الفريــق بثقة وانسجــام وارتياح وتعــاون وتكيُّف أعظم. مما يؤدي إلى كفاءة وإنتاج أكبر. وتحقيق المزيد من إمكانيات الفريق الكامنة.

يشــكل الفريــق بيئة ممتازة يمكــن أن يُعــترف فيها بالأفــراد بوصفهم أشخاصــاً. عندما يتحقق هــذا الدعم أثناء القيام بعمــل مشترك - ويكون هنــاك أيضاً ارتباط شخصي بالفريق- فإن ذلك يساعد على تلبية الحاجة الاجتماعيــة في أن يكــون المــرءُ جــزءاً مــن شــيءٍ أعظــم من ذاتــه. تظهر الخــبرة المشتركة عندما يعيشــ الناس حادثةً أو يرونهــا معاً كما تحدث في وقتهــا الفعلي. وتشمل الأمثلة على ذلك عناصــر الوحدات العسكرية الذين يخدمون معاً زمن الحرب، والفِرَق الرياضية التي تُحقِّقُ انتصارات عظيمة، والنــاســ الذين يمرُّون بأزمةٍ معاً، والعائــلات التي لديها حالات ولادة ووفاة وزواج وتخرُّج ونجاح وخيبة أمل.

تعــدّ التجارب المشتركة مهمــة؛ لأنها عوامل مساعــدة في توفير الترابط العاطفي بين أولئك الذين يعيشون الحدَث نفسه. إن الأفراد الآن يتلقون معنىً جديــداً للتقدير بكونهــم أعضاءً في فريق وينسجمون مــع ذلك. وتمَّت بذلك تلبية حاجاتهم الاجتماعية بأن يكونوا جزءاً من شيءٍ أكبر من ذاتهم.



وضع الأساس

لكـي تكون وسائل بناء المعنويات والعنفوان والروح وتقنياتها فاعلة يجب أن يتوافر أساس ذو مقوِّمين. إن هذين المقوِّمين أساسيان في بناء أي فريق. مـا لم يكن جزءاً مـن بناء الفريق، فـإن الاجتهادات المقترحـة هنا سيكون لهـا نجاح محـدود فقط. يؤدي القائـد دوراً أساسياً في بنـاء كِلا المقوِّمين، -وبصورة مثالية- سيكون للفريق ما للقائد من دور.

المقوِّمُ الأوَّل: هو أهداف ومهمة ورؤية سهلة الفهم ومؤكدة بوتيرةٍ واحدة. إن عمليـة سَبك رؤية الفريق ونشرها بين أعضائه يُنظر إليها على أنها واحدة مـن أهم الأعمـال، التي يستطيع القائد أن يتناولهـا في أي مكان وزمان. يوفِّر إشراك الفريق في هذه المرحلة فرصة ممتازة لتجربة مشتركة هادفة. يجب أن تُكتَـب رؤية الفريق ومهمته وأهدافه، على نحوٍ معزَّز وبصورة مستمرة من قِبَل القيـادة، ومفهومٍ بوضوح من كُلِّ عضو. يمتلـك العديد من الفرق رؤية ومهمة وأهدافـاً، ولكنها تبدو غير موجـودة؛ لأنه لم يتم التأكيـد عليها. وإن امتلاك رؤية ومهمة وأهداف واضحة.

- يؤمّن وجود الفريق وما يُتوَقع منه إنجازه.
- يؤمّن نقطة التركيز التي تتوجَّه نحوها كل الجهود.
- يزيد من الكفاءة والإنتاج عبر الحد من ضياع الوقت والجهد والموارد على أمور ثانوية.
- يخول الموظفين صلاحيات.
- يزيد من التعاون، ويقلل من الخلاف بين الموظفين.
- ينزع إلى إقصاء الموظفين الذين لا يدعمون الرؤية المعلن عنها.

المقوِّم الثاني: هو مجموعة واضحـةٌ ومنتظمة من قوانين العمل ومبادئ الأداء والقيـم والنظريـات والحدود والتقاليد السلوكيـة المتبعة. إن إشراك الفريـق في بنـاء هذه القواعد يوفـر فرصة ممتازةً أخـرى لتجربة مشتركة هادفـة. يجب أن تُكتب هذه القواعد على نحوٍ معـزِّز، وبصورة مستمرة من قِبـل القيادة، ومفهـومٍ بوضوح من كلّ عضو، ومتناغم مـع رؤية الفريق. في كثير من الأحيان تمتلـك الفرق هذه القواعد والمعايير، ولكن لا يتم إبرازُها عليهـا. كما هو الحال مع الرؤية «المكتوبـة على الورق فقط» فهي إن لم تُبرز ويَتعـرَّف عليها الأعضاء جيداً، فإن وجودها أو عدمه سواء. إن امتلاك قيم ومبادئ وقواعد عمل واضحة:

- يؤمن الوضوح، وذلك بإطلاع أعضاء الفريق على ما هو مهم لوظائف عملهم وما هو غير مهم.
- يؤيد الطريقة المتوقَّعة والأخلاقية في إنجاز العمل ويدعمها.
- يزيل الغموض والارتباك بتوفير حواجز العمل وقيوده.
- يسهِّل عملية دمج أعضاء جُدد في الفريق.
- يُزَوِّد الفريق بإشـاراتٍ توجههُ في العمل: خضراء للمباشرة، وصفراء للتوقـف، وحمراء للامتناع عن العمل، وهـذا يتم على صعيد تثقيف الفريق، وكذلك ضمن المؤسسة.
- يولِّـد خضوعاً تاماً من قِبَل أعضاء الفريـق للفريق، ومن أجل تحقيق مصالح أكبر له.



دور القائد

القائـد عاملٌ مهمٌ في نجاح أيٍّ فريق أو فشله. يختار الناس اتباع القادة بسبب مكانتهم وما يمثلونه. ويوجِد القادة الفاعلون بيئة يتمكن فيها أعضاء الفريق من العمل على نحوٍ جيد. وهم يؤكدون أن مصادر الاحتياجات موجودة في متنــاول أيدينا. ولا يضعون الحواجز وأسبــاب التشتت الذهني، التي من الممكـن أن تُضعِفَ عمل الفريق، وإنما يُزيلونها. ولا يولّدون المشكلات، وإنما يتوجهون إلى المشكلات القائمة التي لا قبل لأعضاء الفريق بحلها ويحلُّونها. ويتحملون مسؤولية كل شيء فعله الفريق أو لم يفعله. ويشكلون قدوةً إيجابية في كل زمان وأي مجال.

ويحمــون عمالهم من التدخُّل أو النَّقــد الخارجي. وهم حكيمون بما فيه الكفاية، ليدركوا أنهــم لا يستطيعون أن يركّزوا على إحراز النتائج وحدها. في عالمنــا المعاصــر عليهم القيــام بثلاثة أمور في ذات الوقــت، ليكونوا قادةً ناجحــين: إنجاز النتائج المرجُوّة، وتطوير الموظفين والاهتمام بهم، وتهذيب أنفسهــم بطريقة أخلاقيــة. ويشمل هــذا التهذيب الأخلاقــي توافر الوعي البيئــي والاجتماعــي. لتكــون بيئة يمكن أن تنمــو فيها المعنويــات والعنفوان والــروح، يجب أن يمتلــك القائد القدرة على القيام بهــذه الأشياء جميعها. ووجود أي ثغرات في هذه المجالات سيحدُّ من نجاح الجهود المبذولة.

استخــدم قائمة المراجعة الآتية (في الصفحات ١٨ - ٢٠) لتُقَوِّمَ مستوى استعدادك ولتحدِّد القدرات التي تحتاج إليها؛ لتتطوَّر أكثر.

هل أنت جاهز للاختبار؟

يجب أن يمتلك القائد صفات ومهارات معينة؛ ليتمكن من بناء معنويات الفريق وعنفوانه وروحه. وترتبط هذه العناصر في المقام الأوَّل بتلبية الاحتياجات الاجتماعية لأعضاء الفريق. استخدم قائمة المراجعة الآتية لتعرف ما هو وضعك.

- ❑ **أنا مهتمٌ فعلاً بالمرؤوسين الذين أقودهم.**

يجب أن يهتم القادة بالمرؤوسين الذين يقودونهم. عليهم أن يساعدوا أولئك الذين يقودونهم، ليدركوا طاقاتهم الكامنة عبر تشجيعهم على المخاطرة، وإظهار الأخطاء على حقيقتها أثناء تعلُّم التجاوب، والتأكيد على أن الجودة تفوق الكمال، وإعطاء الحُرّية عن طريق التفويض وتشجيع التنمية الاحترافية المستمرَّة. عندما يرى أعضاء الفريق، أن قائدهم مهتمٌ بإنجازهم لأهدافهم المهنية بقدر اهتمامه بإنجاز أهداف الفريق فإنهم سيتجاوبون معه بإخلاص ودعم وتعاون.

- ❑ **أنا مبدعٌ ومستعد للمخاطرة.**

إن بناء المعنويات والعنفوان والروح هو عملية إبداع. والتركيز الاعتيادي على إحراز النتائج فوق أي شيء آخر يشكل معارضة مباشرة لهذه العملية.

- ❑ **أنا مَرِنٌ وقادرٌ على التكيُّف.**

إن هذه العملية لا تصلح للقادة الذين يريدون أن يديروها بطريقتهم أو بطريقة سواهم. إذ يجب أن يمتلك القائد عناصر المرونة والقدرة على التكيُّف والعفوية أيضاً؛ لينجح في هذا المسعى.

❑ **أنا إنسان ذو شخصية سويّة/ ولا عيب فيها.**

لا يوجـد شيء يؤثر على الآخرين في العمـل بقدر ما تؤثر الشخصية. كمـا لا يوجد شيءٌ يمكن أن يتسبب في خسارة القادة لتأثيرهم، مثلما يتسبـب في ذلك وجود خلل في الشخصية أو وجـودُ خطأ واضح فيها. يمتلك القادة ذوو الشخصية السوية إحساساً واضحاً بالحقيقة، وبما هـو خطأ وبما هو صـواب. ويدركون أن الخطأ والصـواب لا يعتمدان علـى اختيارهم الشخصـي وإنما على مجموعة مـن العوامل: القبول الاجتماعي، والقوانين المقررة النافذة، والعرف والعادة، وقيم ومبادئ مؤسسية، ومبادئ السلوك الكريم والمحترم.

❑ **أنا شخص موثوق به وصادق وأصيل.**

بغض النظر عن اللقب أو المنصـب يجب على القادة أن يتعاملوا مع مرؤوسيهـم على أنهم «أناس حقيقيـون»، ويكون من السهل التواجد معهم. ليس عليهم أن يأخذوا أنفسهم كثيراً على محمل الجد؛ ويجب أن تحملهم روح الدعابة على أن يجعلوا من أنفسهم مادة للفكاهة.

❑ **أنا شخص متفتح وصادقٌ شفاف.**

إن عطلتك الأسبوعية، ولعبة كرة القدم الخاصة بابنتك، وهواياتك، وأفكارك عن الأخبار الحالية والنتائج الرياضية جميعها موضوعات مناسبـة لتناقشهـا مع فريقـك. إن مفهـوم كون الحيـاة الشخصية للإنسـان وحياتـه العمليـة أمـران مستقـلأن أحدهمـا عـن الآخر، ولا يجـب الخلط بينهمـا، لا ينسجم مع متطلبات القيـادة المعاصرة الفاعلـة. فمن المهم مشاركـة الآخرين بأشياء تخصـك. ومن المهم أيضاً تحقيق الاهتمام الفعلي بالآخرين.

❑ **أنا انفعاليٌ جداً فيما يخصُّ عملي:**

إن عاطفة القائد قابلة للانتقال إلى أعضاء الفريق، كما تبعث لهم رسالةً واضحة عن تركيز القائد والتزامه. فهي تولد انسجاماً بين أعضاء الفريق وقائدهم، وتساعد على بناء رابط عاطفي إيجابي ذي فاعلية كبيرة في العلاقة بين القائد وأتباعه.

❑ **أنا شخص ذو كفاءة عالية.**

يجب أن يكون القادة مدركين لصناعتهم، ومؤسستهم، والأهداف الإدارية العامة، بالإضافة إلى أهداف عملهم الخاصة. تُكتسب هذه المعرفة عن طريق التعلُّم المستمر، وفي المقام الأوَّل عبر القراءة، والتدريب، والتغذية الراجعة المُلحَّة، وبرامج التدريب التنفيذية، ومسؤوليات العمل الإضافية أو الجديدة. وتعدُّ القراءة من أسهل الطرق عند الأخذ بعين الاعتبار جدول أعمال بعض القادة. إذ يشكو بعضهم من عدم توافر الوقت للقراءة. وفي الواقع، إذا كانوا يريدون الاستمرار في النجاح فهم لا يستطيعون ألا ينعموا في القراءة.

❑ **أنا بارعٌ في اختيار الموظفين ووضعهم في المكان المناسب.**

من المهم جداً ضمُّ أشخاص إلى الفريق، يتلاءمون مع ثقافة الفريق وكيميائيته. إلاَّ أنَّ هذا لا يعني أن الفريق يجب أن يكون مجموعة متجانسةً؛ لأن تنوع الآراء والخبرات مهمٌ أيضاً. عليك أن تُنمّي باستمرار مهاراتك ومهارات فريقك في إطار تحديد أفضل مقدرة للفريق.

❑ **أنا موجود من أجل أعضاء فريقي.**

ينبغي على القادة أن يكونوا مرئيين وموجودين. ويجب عليهم أن يشجعوا المشاركة، وألاَّ يتردَّدوا في اتخاذ القرارات الصَّارمة، وأن ينهضوا أثناء الأزمات، وأن يقروا بالمسؤولية عن النتائج، وأن يعيدوا الفريق إلى المسار عند الضرورة.

كيف نبني معنويات الفريق وعنفوانه وروحه؟

هناك عاملان رئيسان في بناء معنويات الفريق وعنفوانه وروحه: الوقت الذي تمضونه معاً في التجارب المشتركة، والتواصل بين أعضاء الفريق. إن ما يجلب النجاح هو نوع كُلٍّ من الوقت والتواصل وكميَّته. إن بناء المعنويات والعنفوان والروح لا يحدث بين عشيَّةٍ وضحاها.

التجارب المشتركة

يجب أن يوجد عديد من التجارب الشخصية والمهنية المشتركة، التي تشمل أعضاء الفريق جميعهم. إن الخبرات المشتركة تدفع أعضاء الفريق ليستبدلوا بتركيزهم على أنفسهم الانسجام مع الفريق. قضاء الوقت، وتشارك الخبرات بعضهم مع بعض لا يعني أن يجلسوا إلى جانب بعضهم في المهاجع، أو أن يذهبوا معاً إلى اجتماعات الموظفين، فهذه الأشياء بحد ذاتها لا تبني المعنويات والعنفوان والروح.

إن قضاء الوقت بعضهم مع بعض، وتشاركهم في الخبرات يمكن أن يتم في سياق اجتماعي. ربما يرى بعضهم أن هذا إضاعة للوقت، إلا أنه يمكن أن تكون أكثر الوسائل فاعلية في بناء المعنويات والعنفوان والروح. فالوقت الذي يُقضى في هذا العمل هو استثمار فعليٌّ للفريق ورؤياه. ويكون عوضاً عن قضاء المزيد من الوقت في العمل، اقضوا بعض الوقت في النشاطات الاجتماعية. يمكن أن يبدو هذا نقيضاً للبداهة، إلا أنه سيكون له أثر كبير في تحقيق إنتاجية متزايدة وعمل جماعي يلبي رغباتنا. إن النشاطات الاجتماعية المشتركة تعزز التفاهم والتواصل والعلاقات بين أعضاء

الفريق. وتدفع أعضاء الفريق إلى الانسجام أكثر مع فريقهم. لهذا يعدّ القيام بهذه الأعمال أساسياً في هذه العملية. يخصص العديد من القادة جزءاً من الميزانية للقيام بالأنشطة الاجتماعية؛ وهذا يعد إنفاقاً جيداً للمال. هناك العديد من الأفكار المبتكرة عن كيفية قضاء أوقات جيدة معاً، وهو مُفضَّل عن قضائها في الاجتماعات وبصفة رسمية. يستطيع القادة أن يختاروا من القائمة الآتية أو أن يبتكروا قائمة أنشطتهم الخاصة، التي يمكن أن يتقبّلها أو يتلقّاها أعضاء فرقهم بصدرٍ رحب. إن شخصيات أعضاء الفريق ووضع الفريق ستملي علينا الأنشطة ذات الأثر الإيجابي الأكبر. ويجب أن نستخدم الحُكمَ السليم أيضاً، إذ إن العديد من الأنشطة الاجتماعية يمكن أن تؤثّر سلباً على المعنويات. وهذا يتحقق عندما يفضّلُ أعضاء الفريق الانطواء على أنفسهم أكثر من أن يتم احتواؤهم في الفريق.

تحتوي الأفكار الآتية على إمكانيات عالية لبناء المعنويات والعنفوان والروح:

- عقد اجتماع يركز فقط على أفكار جديدة من أجل تحسين الإنتاج والتدريبات والإجراءات الحالية.
- عقد اجتماع لحل المشكلات يركّز على نحوٍ خاص على حل المشكلة الرئيسة التي يواجهها الفريق مع شخص واحد يُعرَف بمحامي الشيطان.
- اجتماع مخصَّص للقرارات يركز على اتخاذ القرارات التي يمكن أن تؤثر على كامل الفريق.
- عقد اجتماع أسبوعي، ويفضَّل أن يكون يوم الجمعة، حيث يتشارك أعضاء الفريق في الحديث عن إنجازاتهم أثناء الأسبوع وأنشطتهم

الرئيسة للأسبوع القادم، ويتبع ذلك قضاء مناسبة اجتماعية في المكان نفسه، أو الذهاب معاً لقضاء ساعة مَرِحَة.

- تناول فطور أو غداء شهرياً أو مرة في كل فصل من فصول السنة دون جدول أعمال.
- الاعتياد على طلب البيتزا لغداء يوم الجمعة، وإحضار كعكة محلاة مقلية بالدهن يوم الإثنين، واستراحة في وقت بعد الظهر يتناولون فيها الفُشار، أو ما شابه ذلك.
- الاحتفال بأعياد ميلاد أعضاء الفريق، حتى وإن كان ذلك فقط بالكعك والقهوة.
- تقديم غداء جاهز في المناسبات الخاصة (فقط قبل العُطل، وللاحتفال بالصيف، ولتذكُّر عطلة الربيع).
- تعيين رئيس اجتماعي ولجنة من أجل التخطيط للحفلات والنزهات والرحلات من أجل تعزيز الترابط.
- التجمُّع لمشاهدة بث أحداث رياضية خاصة. (كأس السوبر للبولينغ، وكأس العالم).
- الذهاب لمشاهدة الأحداث الرياضية المحلية مع أعضاء الفريق وعائلاتهم.
- القيام برحلة ميدانية لمؤسسة مشابهة، أو لموقع تاريخي ذي صلة، أو لمؤسسة بحث أو تدريب، أو لزبون أو عميل ذي شأن.
- القيام بعمل جماعي من أجل المجتمع (تبنِّي توسيع طريقٍ سريع، والعمل على تأمين مكان لجمعية خيرية، والمساعدة في الأنشطة الأولومبية الخاصة، وتقديم الوجبات لملاجئ المشرِّدين).

- اختيار كُتب أو مقالات ذات صلة من أجل قراءتها، ثم مناقشتها من قبل الفريق.
- إعطاء دروس تنمية حرفية شهرياً في موضوعات ذات صلة.
- حضور أفلام رائجة تنطبق على مهمة الفريق أو الذهاب معاً لمشاهدة أفلام على شريط مُسجَّل أو قرص مُدمج رقمي لقراءة الفيديو (DVD).
- ممارسة نشاطات لبناء الفريق (لعبة الغولف، والكرة الطائرة، والبيسبول، ولعبة كرات الطلاء، ولعبة المطاردة واللَّمس بالليزر، وأنشطة في البرِّية، ورياضة المشي على الأقدام، وحضور دورات عن العقبات أو الثقة، وحضور دورات عن ردود فعل القيادة، وسباقات جر العربات، والرياضات المائية، واستخدام القوارب).
- إجراء تقويمات للشخصية مثل: مؤشر نموذج مايرز بريغز، ومؤشر نموذج تشانغ، والفايرو-بي، و360 درجة تقويم لتحسين الإدراك الذاتي عند الأفراد، وتبصيرهم بكيفية التفاعل مع بعضهم.
- الغناء في المناسبات الاجتماعية.

التواصل

فكرة أخرى مهمة في بناء المعنويات والعنفوان والروح، هي التواصل بين أعضاء الفريق. فالتواصل رابطٌ رئيس يجعل الفريق متماسكاً. وهو أساسيٌ لتحقيق العلاقة الإيجابية والثابتة. يحتاج الموظفون لمعرفة معلومات عن الأشياء التي تؤثر عليهم؛ وهذا صحيح وخصوصاً في مكان العمل. فعندما يتلقى أعضاء الفريق معلومات من قبل قائدهم أو من أعضاء آخرين في الفريق، فإن هذا يُشعرهم بأهميتهم ويزودهم بإحساس الأمن العاطفي. وهذا بدوره يزيد من ارتباطهم بالفريق ورؤيته.

القـادة، طبعاً، مسؤولون عـن عمليات تواصل فرقهـم. ويجب أن يمثلوا القدوة لهم وذلك بأن يكونوا أكثر وداعة وأقل توجيهاً. ويجب عليهم أيضاً أن يصونـوا حق كل فرد من موظفيهم بالاستماع إلى آرائه وأفكاره، وأن يكونوا محترمـين ومنفتحين على وجهـات النظر المختلفـة والمضـادّة، وأن يقودوا الحوارات بمهارة مع أسئلة تُطرح في الوقت المناسب وتعليقات تفسيرية.

تعزّز ممارسات التواصل الآتية المعنويات والعنفوان والروح بفاعلية:

- يجـب أن يكون التواصل مستمـراً ومنفتحاً وصادقاً وآمناً. لا يجب إلغـاء أي رأي، ولا توجد أي فكرة سخيفة، كما ينبغي تشجيع الحوار إلى أبعد حد.
- يجـب نقل التوقعـات والتفسيرات بوضوح، ومـن الممكن استخدام السرد الروائي أو التشبيه.
- إن أي لقـاء -سـواء أكان مدرجاً في جـدول العمل أم غير مُدرَج- يجـب أن يستخدم لإيصال معلومـات ذات صلة إلى أعضاء الفريق. وبسبـب طبيعة المعلومات المتعارف عليها، فإنه تجب مشاركة الفريق بها في كل فرصة.
- يجـب التعامل مع النزاع بفاعلية. عندما يختلف أحد أعضاء الفريق مـع زميله على أمر مـا، فإن ذلك يجب أن يعالَـج مباشرةً وبأسرع ما يمكـن. والفشل في ذلك سيزيد مـن حدة هذا النزاع عموماً. يجب أن يحمـل أعضاء الفريـق مسؤولية حلّ المشكلات فيمـا بينهم. يجب أن يكونـوا قادرين على كل من الاعتـذار والمسامحة؛ وهذا مهمٌ على نحوٍ كبير في عمل الفريق. هناك بعض الأمور التي يمكن أن تفسد المعنويات والعنفـوان والروح بين أعضاء الفريق على نحوٍ أسرع من النزاع. وإذا

سمح باستمرارها دون أن تُضبط، فإن أعضاء الفريق سينقسمون في النهاية إلى مجموعات وستزول المعنويات والعنفوان والروح.

- يجب أن تكون التغذية الرَّاجعة مستمرَّة وروتينية ليس فقط من القائد إلى أعضاء الفريق، ولكن أيضاً في العودة إلى القائد وبين الأعضاء. وهذا يجب أن يعزَّز بتلخيص القوانين الأساسية للعملية في إجراءات العمل النظامية للفريق ويؤسَّس بها. إن نموذج التغذية الراجعة (SBI) أثر -سلوك- الحالة الذي أوجده مركز القيادة الإبداعية يمكن أن يكون خياراً ممتازاً لإعطاء التغذية الراجعة وتلقّيها (التغذية الرَّاجعة المجدية: كيف تنشئ رسالتك وتنقلها؛ انظر إلى كتب مقترحة للقراءة). إن معرفة القوانين الأساسية للتغذية الراجعة وامتلاك نموذج معيَّن سيزيدان من الصراحة على نحوٍ كبير، ويقللان من الحالة الدفاعية لمتلقّي التغذية الراجعة. تُعَدُّ التغذية الراجعة قيِّمةً في عملية بناء المعنويات والعنفوان والروح؛ لأنها توفِّر عنصر التقويم والدعم والمسؤولية المستمر لأعضاء الفريق. إن كيفية تناول المعلومات في الاجتماع مهمة جداً من أجل العمل الفاعل للفريق. يجب أن تُعين حدود الفريق وتُتَّبع بدقة في الاجتماعات كافة. إن جداول عمل الاجتماع والمواد التي ستتمُّ قراءتها عن الموضوعات الرئيسة المعدَّة للنقاش كافة، يجب أن توزَّع على الأعضاء جميعاً قبل كلِّ اجتماع. ينبغي أن تُعقد الاجتماعات في أوقات مناسبة وأن يُدارَ بعضها خارج موقع العمل. بعض الاجتماعات يجب أن تُعقدَ «قياماً»- أي مع بقاء الجميع واقفين أثناء الاجتماع بأكمله (لا يوجد شيء يجعل الاجتماعات أقصر مدة من هذا). يجب أن يُرسَّخ بوضوح أن الاجتماعات ليست ساحةً للتنسيق بين أعضاء الفريق واحداً لواحد؛

فهذا النــوع من التنسيق ينبغي أن يتم قبل الاجتماع أو بعده. أخيراً، يجـب أن تحدد بوضــوح المعلومــات التي ستتــم المشاركة بهــا أثناء الاجتماعات التــي يجب تشاطرها عبر البريــد الإلكتروني والمفكرة والهاتــف. تُعزِّز هــذه القوانــين المعنويات والعنفــوان والروح، وذلك بإلغاء السلبيات التــي تنشأ عن الاجتماعات غير المنظمة مثل: عدم الفاعلية، وإضاعة الوقت، والتواصل السيئ والكثير من الاجتماعات المعــدَّة على نحوٍ سَيئ، وإضعاف الثقة بالقائد لسماحه بحدوث أمورٍ مماثلة.

- ينبغــي إعــداد دليــل للتواصل بين أعضــاء الفريق. وهــذا يمكن أن يشمــل اتفاقيــات عــن الاستمــاع الفاعــل، وطــرح الأسئلــة، وتوضيح الاستجابــات، وطلــب المعلومــات، وتقديمهــا، واستخدام لغــة الجسد الملائمة وغــير الملائمة، والمواعيــد الأخيرة، واختتــام مؤمَّن، وما إلى ذلــك. إن تحقيــق هــذه التفاهمات مهــم في زيادة الفاعــل والإنتاجية والفهم والتحمُّل والصبر بين أعضاء الفريق.
- وينبغــي إعــداد دليــل أيضــاً عــن كيفيــة تواصــل أعضــاء الفريق مع بعضهــم عبر البريد الإلكتروني، والمفكــرات، والهاتف – أي، ما هو نوع الموضوعات وبأيِّ مستوىً من الأهمية، وبأي حسٍّ للضرورة يجب أن يتم إيصالها وبأي الوسائل.
- يجب أن يتواصل أعضاء الفريق مع الزبائن والموظفين التابعين لهم بحسٍّ عالٍ مــن الإصرار والتهذيب والتعاون والــود. ومن دون زبائن أو موظفين سينتهي وجود الفريق مع معنوياته وعنفوانه وروحه.

إن أفضــل طريقة لضمان تواصل فاعل ضمن الفريق هي تحقيق موافقة مشتركــة علــى توجيهــات تعليمات الدليــل تواصله. تخدم هــذه التوجيهات

بوصفهـا ميثاقـاً بين أعضـاء الفريق عـن كيفية تواصلهم مـع بعضهم ومع أصحـاب المصالـح خارج الفريـق. سيتطلَّـب تعيين هـذه التوجيهات بعض الوقت والجهـد. وسيأتي هذا الاستثمار الأوَّلي بعائـدات هائلة. كما ستُمنع العديد من المشـكلات الكامنة قبل أن تصبح مسائل أساسية أو تحلّ. وأكثر من ذلك، فإن أعضاء الفريق سيُعترفُ بهم شخصياً إذا اشتركوا في ابتكار قوانين التواصل هذه.

وسائل وأنشطة أخرى

يُعدُّ التواصل والتجارب المشتركة مقوِّمات أساسيَّةً في بناء المعنويات والعنفوان والروح. وسنقدِّم لكم هنا أفكاراً إضافية:

- يمكـن أن يختـار الفريق، بالإجماع، علامة وشعـاراً وألواناً وجالبَ حظ. ويمكن الحصول على قمصان وقمصان للعبة الغولف وسترات وقبَّعات للعب الكرة ومشابك ورقعات وصور منقولة بأوراق خاصة.
- الحصول على مَجلس أو أي غرفة معقولة الحجم لتستخدم غرفةً للفريـق يمكـن أن يكـون فاعـلاً جـداً. إن توفـير غرفة كهـذه يتيح الفريـق درجة عالية من الاستمرارية. يمكـن أن تعطى الغرفة اسماً يتناغـم مع شعار الفريق وعلامته. ويمكـن أن تتضمَّن صالةً لعرض الصـور السابقة لأعضاء الفريق وخزانـة توضع فيها جوائز الفريق أو لوحـات التقديـر ومقـالات إخباريـة مؤَطَّرة تتحدث عـن الفريق ونجاحاتـه، وألبـوم صـور لأنشطة الفريـق والأحـداث الاجتماعية وعرضاً لمواد إنتاج الفريق ومتحفاً جدارياً وأي مواد أخرى ذات صلة تاريخيـة؛ أي دخلت في تكوين ثقافة الفريق، أو تعدّ أثراً مقدساً لدى أعضـاء الفريق. ويمكن أن توضع علـى الجدران مواد أخرى تساعد

على تشجيع التواصل والترابط. ويمكن أن تتكوَّن هذه المواد من صورٍ لأنشطة الفريق، واقتباسات أو ملصقات تحفيزية قابلة للتطبيق ورموز أخرى عديدة لإنجازات الفريق.

يمكن أن تحتوي الغرفة على معدَّات سمعية بصرية وبذلك يمكن أن تستخدم في تدريب الأشخاص ذوي الشأن والزوَّار الآخرين واطلاعهم. ويمكن أن تستخدم أيضاً للقيام بالأنشطة الاجتماعية مثل تناول البيتزا مساء الجمعة، وتناول الكعك المُحلى المقلي بالدهن صباح الإثنين، والأغذية الجاهزة، واستراحات تناول الفُشار بعد الظهر، وما إلى ذلك. إن توفُّر آلة تصوير جاهزة لمثل هذه الأنشطة هو دوماً فكرة جيدة.

- يمكن أن يقيم الفريق احتفالاً مناسباً اجتماعياً وحسن الذوق للأعضاء الجُدد بمناسبة مباشرتهم العمل. ويجب ألا يتضمن هذا -وتحت أي ظرف- الإرهاق من كثرة السخرية أو أي نوع آخر من الإزعاج.
- يجب أن يُصدر الفريق كتاباً سنوياً يتضمَّن النجاحات والأنشطة والأعمال المهمة للفريق في كل سنة.



معالجة الرّفض

القـادة الجيدون يكون لديهـم دوماً إدراك سابق للحـدث. عند محاولة بناء المعنويـات والعنفوان والروح، يجب على القائـد أن يدرك الأشياء التي يمكن أن تحول دون تحقيق العملية لكامل طاقتها الكامنة.

- عند محاولة بناء معنويات وعنفوان وروح فريق موجود، يجب التعامل أولاً مـع القـوى السلبيـة المحركـة للفريـق والاختـلالات الوظيفية الموجـودة فيه. وهذا يمكن التعامل معه عن طريق تحسين التواصل والعلاقات بين أعضاء الفريق.
- ربمـا يكـون بعض أعضـاء الفريـق متحفظين حيـال المبـادرة. فقد يرغبـون في البقاء منفصلين؛ ربما يظنـون أن عملية بناء المعنويات غـير عمليـة، أو تافهة، أو غير معقَّـدة، أو خياليـة، أو فيها تعدٍّ على الخصوصيـة، أو إضاعـة كاملـة للوقـت. ويمكن أن يتخـذ بعضهم موقف الانتظار والمراقبة. ومن ثَمّ يجب على القائد أن يتحلَّى بالحِلم والصـبر في تعامله مع هؤلاء الأشخاص. فهـذه عملية بناء تطويرية ومتتابعة لا يمكن إنجازها بين عشية وضحاها. وحالما يفهم الأعضاء الرافضون للمشاركة ويـرون العملية على أرض الواقع فإن معظمهم سيغير رأيه.
- بسبب الأحداث الماضية التي وقعت بينهم، ربما يشعر أعضاء الفريق أنـه من غير الآمن أن يكونوا منفتحين على الآخرين، أو أن يصبحوا غـير محصَّنين، أو أن يشاركـوا بعضهم بعضاً بحريـة. وهذا يمكن التغلُّـب عليه مـع مرور الوقـت، وذلك بفعـل التغييرات التـي تطرأ

علـى الموظفين، وبالقـدوة الإيجابية التي يمثلهـا القائد. فالقائد هو المسـؤول عن إيجاد البيئة الآمنة التي ينخفض فيها الخطر وإمكانية تَضرُّر الفرد، وترتفع قيمة الفرد، ويشعر الأعضاء، بأنهم أجزاء من وحدة مهمة وكاملة.

- إن جـداول عمـل الأفـراد، وتنافسهـم، وطموحهم يمكـن أن تَجْعَلَ التواصـل المنفتح غـير مريح. وهذا يمكن التعامـل معه بعدة طرق: وضع قوانـين رئيسة تعيق هـذه التصرفات، وإعطـاء تغذية راجعة عندمـا يظهر ذلك السلوك، ومكافأة السلوك الداعم بمنح علاوات مالية أو عبر عملية المراجعة السنوية.

- إن الطبيعة السُّمِيَّـة لبعض الثقافات والسياسات والمؤسَّساتية ربما تمنـع عملية بناء المعنويات. ومن ثَمّ يصعـب التعامل معها والتغلب عليهـا كليّاً. ففي الوقت الذي يعيقون فيه فاعلية العملية، عليهم ألاَّ يَفتُّـوا من عزيمة القائـد في مسعاه لوضعها موضـع التنفيذ. يفعل القـادة ما في وسعهـم في الثقافة التي يملكونها؛ إذ لا يوجد ثقافات مؤسساتيـة كاملـة. قد تكون التطـورات الجديـدة، والمحسنة التي طرأت علـى فريقك، على صعيد المعنويات والعنفوان والروح مثيرة للحسـد والغيرة لدى فـرق أخرى من ضمـن المؤسسة. وهذا يمكن أن يتسبـب في توجيـه السخرية والنقد والعدائيـة للقائد والفريق. وإحـدى الطرق لحـل هذا هي أن يجـري القائد حديثـاً من القلب إلى القلـب مع المصدر، وبديلاً لهذا يمكن ببساطة أن يتم تجاهلها وتقبُّـل حقيقة أن النجـاح، عموماً، يتسبب باستجابـات سلبية من أولئك الأقل نجاحاً.

إلى الأمام ونحو الأعلى

يُعدُّ بناء المعنويات والعنفوان والروح عمليَّةً فيها كثير من التحدِّي. فعليك أن تبدأ بأساسٍ قوي: رؤية ومهمة وأهداف واضحة وقوانين عمل ومعايير وقيم واضحة، ويجب أن يتم تشارك بالخبرات وتشجيع ممارسات التواصل الجيدة. كما ينبغي تلبية الاحتياجات الاجتماعية: الرغبة في الاعتراف بنا من قبل الآخرين والرغبة في أن نكون جزءاً من شيءٍ أعظم من أنفسنا. ويجب أن يكون هناك روابط عاطفية وانسجام أكثر مع الفريق، وأن يُنمَّى الإحساس بالجماعة. وبهذا تُعزَّز المعنويات والعنفوان والروح، وينشأ تجاوب إيجابي من التعاون والإخلاص من أعضاء الفريق تجاه القائد، والفريق، والمؤسسة. على نطاق أوسع، كما يزداد الإنتاج والفاعلية، ونحقق نتائج ملموسة على الصعيد الاقتصادي وفي مستوى العلاقات. ويعدُّ القائد أساس نجاح العملية بأكملها.



كتب مقترحة للقراءة

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Kanaga, K., & Browning, H. (2003). *Maintaining team performance*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). *For your improvement: A development and coaching guide* (4th ed.). Minneapolis, MN: Lominger Limited, Inc.

Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit: Breathing new vitality and energy into individuals and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weitzel, S. R. (2000). *Feedback that works: How to build and deliver your message*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلفية

إن النصائح والمعلومات المدرجة في كتاب الدليل هي نتاج خبرةٍ تزيد عن ٢٥ عاماً لمركز القيادة البنَّاء في تنفيذ تجربة المرآة، وهي محاكاة للنشاط التجاري الواقعي حيث يدير المشاركون فيها شركة الزجاج المؤلفة من ثلاثة أقسام. وقد حظيَ المشاركون الستة أو السبعة في كل قسم بتجربة مشتركة فاعلة تولِّد المعنويات والعنفوان والروح. فقد تحوَّلوا من كونهم صباح الإثنين غرباء عن بعضهم كلياً إلى موظفين يتشاركون مع بعضهم بالمعلومات الشخصية جداً يوم الجمعة. وقد بدأت التجربة المشتركة بالمحاكاة؛ إذ يعمل الفريق لتحقيق أهداف معينة، يتعرض لقدر كبير من الضغط والتوتر، ويتمُّ المحاكاة بنجاح. ثم يتواصل المشاركون بصراحة في بيئة مساعدة وآمنة عمَّا قاموا به على نحوٍ جيد في المحاكاة، وما الذي كان من الممكن أن يقوموا به على نحوٍ أفضل، وما تعلَّموه، وكيفَ رأوا تصرُّف بعضهم بعضاً. إن هذه التجربة بأكملها فاعلة جداً إذ تتماسك هذه المجموعات وتشكِّل إحساساً قوياً بالجماعة مع انتهاء البرنامج. ويحافظ الأعضاء بصورة روتينية على اتصالهم ببعضهم عبر البريد الإلكتروني، ويستفيدون من بعضهم بوصفهم شركاء في المسؤولية لتحقيق الأهداف التي وضعوها أثناء البرنامج، حتى إنهم أحياناً يتحدون من جديد. وقد كُتبَ كتاب الدليل هذا ليقدم مفتاح الوصول إلى فاعلة هذا النوع من التجارب المشتركة للمديرين الممارسين.



ملخص النقاط الرئيسة

عندما تكون المعنويات والعنفوان والروح حاضرةً في الفريق، تكون الإنتاجية عالية والعلاقات قوية، ويصبح من الممتع فعلاً الذهاب إلى العمل. ومن دون المعنويات والعنفوان والروح يكون الوضع مختلفاً جداً. وسيظهر عدم الرضا والكسل، والسلبية، والخلاف ونقص في التعاون.

للموظفين احتياجات متعدِّدة: فيزيولوجية، وأمنية، واجتماعية. وللاحتياجات الاجتماعية عموماً مكونان: الرغبة في الاعتراف بهم من قبل الآخرين، والرغبة في أن يكونوا جزءاً من شيء أعظم من أنفسهم. ويساعد بناء المعنويات والعنفوان والروح على تلبية هذه الاحتياجات.

يجب أن يتوافر عنصران لبناء المعنويات والعنفوان والروح. العنصر الأول هو أهداف ومهمة ورؤية سهلة الفهم ومركَّز عليها بوتيرة واحدة. والعنصر الثاني هو مجموعة واضحة ومنتظمة من قوانين العمل ومبادئ الأداء والقيم والنظريات والحدود والسلوك التقليدي. ويجب أن تكتب هذه القواعد، على نحو معزَّزٍ وبصورة مستمرة من قِبَل القيادة ومفهومٍ بوضوح من كل عضو ومتناغم مع رؤية الفريق.

ينبغي على القائد الذي يحاول تكوين بيئة تنمو فيها معنويات والعنفوان والروح أن يمتلك مهارات وميزات معينة. يمكنك أن تقوّم مستوى استعدادك الحالي وتحدِّد المجالات التي تحتاج إلى تطويرها في المستقبل.

هناك عاملان رئيسان في عملية بناء المعنويات والعنفوان والروح: الوقت الذي تمضونه معاً في التجارب المشتركة، والتواصل بين أعضاء الفريق. إن ما يجلب النجاح هو نوعية ومقدار كل من الوقت والتواصل. تدفع التجارب

المشتركة أعضاء الفريق إلى أن يستبدلوا بالتركيز على أنفسهم الانسجام مع الفريق. والتواصل رابط رئيس يجعـل الفريق متماسكاً. وهو أساسيٌّ لتحقيق العلاقات الإيجابية الثابتة.

يعـدُّ بنـاء المعنويات والعنفـوان والروح عمليَّـة فيها كثيرٌ مـن التحدِّي. والقائد مفتاح نجاحها.

